

質問1. 監査役等に就任後、どうするか悩んだり、困ったりした課題等があればご教示ください。

(1) 監査役の独任制に関わるもの

監査役間で意見や考え方が異なる場合

②常勤監査役が2人居ります。監査役設置会社である為原則は独任制ですが、監査効率化の為、監査役協議会(任意)を開催し、業務の調整を行っております。通常においては大きな意見の隔たりはないものの、時に全く意見が合わなくなる場面が起こります。そのまま決算期を迎えた場合、会社法上は各人が作成した個別の監査報告書を一通に取り纏めることができなくなります。監査役会設置会社ではないので意見の併記はできません。このまま2通の監査報告書を提出すべきでしょうか？

⑬小職が常勤監査役に就任した時は、監査役会のメンバーは、常勤監査役2名、非常勤社外監査役3名の計5名で構成されており、監査役室スタッフ(専任部長クラス)1名、秘書(女性)2名の体制でした。監査役会規則や監査役監査基準などはよく整備されており、年間監査スケジュールも国内外往査を多く含み、充実した監査体制であり、内部監査部門や監査法人との三様監査体制もかなり連携が取れていました。ところが、一つだけ日々頭を悩ます問題がありました。先任常勤監査役は監査役会議長ということに嵩にきて、同じ常勤監査役である私に対する独任制をことごとく無視するような対応をして来たことでありました。おそらく、彼も就任時には先任常勤監査役にそのような対応を迫られていたのかもしれませんが、小職とは同期入社でもあり、かなり意識して先輩としての対応姿勢に閉口したものであります。

派生する一番の問題は、経営会議(常務会)にて小職が発言しようすると、色々制止する素振りをみせ、年間の監査報告には、全員一致した様式にサインのみ強要し、監査役個人の意見を認めないかのような対応であったことです。日常的に、監査役の独任制に関して議論をして、大きな声での口論になることも多くあり、部屋の外まで不仲な様子が知れるのも、得策ではなく議論が中途半端になり、結局最後まで意見の合意は出来ませんでした。

今思えば、彼は監査役会議長就任時には、執行側から(総務人事担当役員?)何か一定の監査役会に対する制約をコミットさせられていたのではないかと、推測するものです。特に、社外監査役への情報公開が意図的に閉鎖的であり、私が内々に社外監査役に詳細情報を解説することもありました。さらに、社外監査役の個人的意見も正式な監査役会議事録には不掲載が多かったので、社長には毎月私から定期的にメール連絡をしました。このような形での処理が正しいとは思いますが、当時の事情ではやむを得なかったという自己弁護もあります。

彼が退任したあと、執行側の体制も変わり、小職が監査役会議長になってからは、独任制を十分に認める対応に変更しました。監査役個人の監査報告も各人の意見が反映されるように変更しました。ただし、監査役会としての監査報告には全員の合意の結果、大きな相違点もなかったため、無限定意見ベースで作成しました。社外監査役からの意見は正式な文書で社長に報告し、また年に数回社

長と社外役員との定例会合も設定しました。社外監査役に対する情報公開には一切の制限をせず、情報伝達のスピードアップと効率性アップのために、社外監査役に会社から簡易型PCを支給し、経営会議や取締役会の資料を自宅で読めるように改革しました。(本社は京都ですが、社外監査役は東京在住1名、大阪在住2名でした)

自らが自らの権限で、監査を行うことができない

⑨前職は、O社100%子会社の常勤監査役であった。その後、縁あって現在ITベンチャー企業(株)に在籍しており、全く異なる社風の企業である。

前職は、HD100%子会社の3名から構成する監査協議会(内、非常勤HD監査役、HD取締役1名)監査役協議会は

①会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定(会社法第344条1項及び2項)

⇒HD側の決定した会計監査人を踏襲するだけであった。

②監査役の報酬等は、株主総会決定範囲内での協議(第387条1項及び2項)

⇒HDからの報酬決定額である。

③ 会計監査人の報酬等の決定は、監査役(会)の同意を得なければならない(第399条1項)

⇒HDからの報酬決定額通知に従い同意。

①②③実態は、親会社の指示で子会社は条文規程とは相容れない。

しかし、子会社自体での決定・同意が自由裁量では、監査機能的にグループとして大変不都合が生じる事も考えられる。

過去からのやり方、前任者のやり方を踏襲するか否か

⑪組織再編に伴い、常勤の監査役を置くことになった会社の、初代の常勤監査役に就任。

前例がないため、計画策定から、日々の活動、報告まで、具体的になにを行えばよいか? 悩んだ。

特に、会計監査人非設置会社だったため、会計監査でなにをすべきかが、見当がつかなかった。

逆に大企業監査役に就任した際、過去から非常に緻密な往査報告書を作成しており、それを踏襲すべきかで悩んだ。

⑮監査方法について前任者のやり方があまりにも細かすぎ、監査部の様な監査を行っていた為(非常勤の監査役の意見を聞かなかったこともあり)、監査のスコープを取締役中心にする様な監査に2年目から変更しました。但し、自分の監査方法が正しいのかどうか、今でも良く分かっていません。

具体的には、以前は細かい指摘をレポートで行っていましたが、それを気が付いたタイミングで直接指摘・助言をする様なやり方に変えました。(親会社の)社外監査役からは特に意見はありませんでしたが、100%子会社だったので会社法の改正に伴い監査役会を廃止し、法的な拘束力のない協議会での機関設計になっています。法的に必須の書類以外は運営も含め監査役の裁量にまかされているので、(自分なりの)監査について(最適なのかどうか)いつも疑問に感じています。

(2)グループ企業 100%子会社

親会社との連携のあり方がわからない、親会社の役員室は敷居が高い

①グループ企業 100%子会社の監査役です。グループ経営の観点からは、親会社の監査役との連携が求められていると考えております。また会社法に定める内部統制システムでも、親会社監査役に対して報告する体制の整備が(親会社側に)求められていることも承知しております。しかしながら、年2回あるグループの監査役交流会は形式的な報告に留まり、積極的な報告、意見交換は十分とは言えないと感じております。そんな中、個別に報告、相談されている方もいらっしゃるようですが、個人的には親会社の役員室は敷居が高いと感じております。親会社では自分は単なる従業員に過ぎなかったもので、そう気軽に行ける場所には思えません。それでも子会社監査役は積極的に親会社監査役にアプローチすべきなのでしょうか？

100%子会社監査役の特権

①M&A や大型設備投資等の本来取締役会での経営判断を要する重要な案件が全て親会社の意向(決裁基準)によって決まってしまう。子会社の取締役会は与えられた権限の範囲で経営の判断を行わざるを得ないため、取締役会の形骸化が加速されている様に思われる。

②前職は、〇社 100%子会社の常勤監査役であった。その後、縁あって現在 IT ベンチャー企業(株)に在籍しており、全く異なる社風の企業である。

1. 前職は HD100%子会社の3名で構成する監査協議会(内、非常勤 HD 監査役、HD 取締役各1名) 監査役協議会は

①会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定(会社法第 344 条 1 項及び 2 項)

⇒HD 側の決定した会計監査人を踏襲するだけであった。

②監査役の報酬等は、株主総会決定範囲内での協議(第 387 条 1 項及び 2 項)

⇒HD からの報酬決定額である。

③会計監査人の報酬等の決定は、監査役(会)の同意を得なければならない(第 399 条 1 項)

⇒HD からの報酬決定額通知に従い同意。

①②③実態は、親会社の指示で子会社は条文規程とは相容れない。

しかし、子会社自体での決定・同意が自由裁量では、監査機能的にグループとして大変不都合が生じる事も考えられる。

2. 前職時代の悩み

監査役は、総務・管理部門との関係は密接であるはずだが、ほとんど HD 取締役が社長兼務者であり、不幸にして事故や不祥事が発生すると、取締役会は、監査役より親会社への連絡や報告作成が第一であり続けた。

子会社監査役の立ち位置(親会社との関係)

④グループ企業 100%子会社の常勤監査役として約5年間の職務を行ったが、親会社との関係における子会社監査役の立ち位置と責務について完全な理解に至らず退任になったという反省がある。

⑭グループ企業 100%子会社の監査役ですが、就任当初何をしたら良いのか、で悩んでいた。就任した時に親会社の説明会で役割の説明はあるのだが、具体的にどう行動すべきなのか分からなかった。前任監査役との引継ぎをこちらからもっとやっておけばよかった、とも思うが、今となっては自分流(前任及び過去の先輩とは異なる)で面談・監査を進めていることもあり、やはり時間かけて自ら納得するやり方を見つけるプロセスが必要なのか、とも感じている。

(3)内部監査部門や会計監査人との連携に関わるもの

内部監査や監査役スタッフの人不足

⑥常勤監査役になり6年以上経過しております。現状常勤監査役は、小生1名、社外監査役3名、監査役スタッフはゼロ、監査室(内部監査部門、定年前の者 実質2名)も技術系の経験不足者2名の状況が新任当初から続いております。

部品製造業(東証2部)の為、急展開を求められ、海外子会社へのリスク管理体制が急務となっております。監査役からも経営トップに何回も進言してもらっておりますが、執行部での人不足対応優先で余裕もなく監査部門の経験者も実質不在でもあり、人員の強化をしたくても、トップの信任のある外部の人材を見つけられない状況です。協会作成の監査基準が、全網羅的なものになり、実質自分1人で監査を行うには、限界を感じております。監査役会で十分な議論を行いました、当社に見合ったものは作成できず、協会ひな型に準拠した内規に致しました。不祥事等有事の時は、仮に裁判では、この内規基準(内部統制システム含む)が重要な判断基準となると聞いております。“常勤監査役スタッフなしでひとりで頑張れ”は、会社の為ではなく、常勤の中で、複数の独立性のある監査に係る人員は必要と思います。経営者も内容はある程度理解しているものの法律で強制しない限り、目先の重要課題、コスト優先、執行部強化優先が常であります。協会の会員でもあることから、会社規模、業種別に公的な監査体制基準例等をお願いしましたが、なかなか実現されておられません。

今後の関連法令の改訂も理想に向かって進んでいるようで、弊社のような中クラス上場企業の実務の監査役の負担を考慮すると、現実から遠くなっていくのではと心配しております。(小生も長く勤務していましたが)大企業は、スタッフを多く抱え(それはそれでご苦労多いようですが)そのペースで法律の改訂等が進んでいくのは、如何なものかと思えます。

会計監査人非設置会社における課題

⑤ 1.会計監査人非設置会社において、監査役が経理の専門家でない場合は、財務諸表等や各種経理データの妥当性を会計士等にレビュー依頼する場合もあると思うが、そのレビューにおいて一定のカ

バレージと深度を得ているかどうかの判断基準があれば知りたい。

2. IFRSによって、今後の会計基準の厳格化が進むと思うが、企業と法人顧客との販売契約の内容もその影響が出てくるのかどうかを知りたい。

⑪組織再編に伴い、常勤の監査役を置くことになった会社の、初代の常勤監査役に就任。

前例がないため、計画策定から、日々の活動、報告まで、具体的になにを行えばよいか？ 悩んだ。
特に、会計監査人非設置会社だったため、会計監査でなにをすべきかが、見当がつかなかった。
逆に大企業監査役に就任した際、過去から非常に緻密な往査報告書を作成しており、それを踏襲すべきかで悩んだ。

⑲当社は親会社の100%子会社であるので、会社法本来の監査役の役割が株主に代位して取締役の職務の執行を監視・調査することと考えれば、株主である親会社から監査役が指示・依頼・監督されてもよさそうなものだが、そのあたりが一切なく、自らの考えで監査している。また、常勤の監査役が自分ひとりで非常勤監査役もおらず、ある意味では自由であるが味方はおらず、部下も専属のものはいなくて内部監査部門の社員に補助を個別にお願いできるだけである。

公認会計士の監査もないので、会計監査も自分ひとりでやっている。幸い親会社で経理の経験があるのでだいたいの見方はわかるが、前任の監査役は経理の経験なく、経理部から資料をもらっておしまい、という会計監査であった。制度上の解決を果たすには任意で公認会計士に監査を依頼するのが良いのだが、そのコストをかける必要性の判断は監査役単独では難しい。

そもそも三様監査や連携は本当に必要か？

③監査役と内部統制部門の協働が求められております。しかしながら内部統制部門は執行部側の指揮命令系統に属し、直接的な上下関係にはない為、監査役が自分の部下のように使おうとすると反発を招く可能性があります。また逆にやりすぎる内部統制部門がいて、自分の部下でもないのに、それに対する苦情が監査役に殺到するという事態もおこります。監査を受ける側からすると仕事の邪魔をしに来る人間という意味では同類であり、使えないだけではなく、足を引っ張りかねない内部統制部門との協働が本当に必要なのでしょうか？三様監査の三様と協働は矛盾していないでしょうか？

(4) その他、日常監査の手法や職務上の課題・悩み

監査役会基準等を改定: 基準の理解と改定すべきポイントの明確化に苦勞

⑩監査役会設置会社であったが、監査役会を廃止して監査役設置会社に機関設計を変更し、代わりに監査役連絡会を設置して運営する方針となった企業の常勤監査役に就任したが、機関設計を変更した時点の前任の常勤監査役では基準等の見直しが行われておらず、結果的に新任の監査役

として監査役会基準等を改定する役目を負った。しかしながら、監査役職務自体が初めてであり、基準の理解と改定すべきポイントを明確にするのに困った経験がある。

非常勤監査役にも相談はしたが、総論としての助言はあったが、各論としての改定案は出て来ず、結果的に、日本監査役協会がまとめた「監査役協議会、監査役連絡会を設置して運営している監査役設置会社用として見直された監査役監査基準」が公表された事にたどり着き、それをベースとして当社の実情に合わせた監査役監査基準へ改定することが出来た。

調査権の問題

⑫期中監査として、1回/3ヶ月開催される、社長も出席し事業方針等が協議・決定される主力事業本部幹部会議に出席したいと考え、担当役員に申し入れたが認められず、悩んでいる。尚、会議資料・議事録は後日確認している。出席会議は、取締役会・全社月次報告会(1回/月)、リスク管理委員会(1回/3ヶ月)、予算審議会(1回/年)のみ。

前任者との監査方法の相違

⑬監査方法について前任者のやり方があまりにも細かすぎ、監査部の様な監査を行っていた為(非常勤の監査役の意見を聞かなかったこともあり)、監査のスコープを取締役中心にする様な監査に2年目から変更しました。但し、自分の監査方法が正しいのかどうか、今でも良く分かっていません。

具体的には、以前は細かい指摘をレポートで行っていましたが、それを気が付いたタイミングで直接指摘・助言をする様なやり方に変えました。(親会社の)社外監査役からは特に意見はありませんでしたが、100%子会社だったので会社法の改正に伴い監査役会を廃止し、法的な拘束力のない協議会での機関設計になっています。法的に必須の書類以外は運営も含め監査役の裁量にまかされているので、(自分なりの)監査について(最適なのかどうか)いつも疑問に感じています。

コーポレートガバナンスコードの改定

⑭“監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する適切な知見を有する者が1名以上選任されるべきである。という方向に世の中は進んでいるか、社外監査役は財務経理部所属であるものの常勤監査役である自分は、必要な経理・財務の知識があるとは言えないので、このギャップをどうやって埋めるのか、また監査役に選任されたことが間違いではなかったのかと自問自答する最近です。

通常監査をどこまでやれば良いか

⑮【監査役監査(通常監査・業務監査)の実施および結果報告をどのように行うか?】

1. 通常監査の内容について

通常監査として、「重要会議(取締役会、常勤取締役会)へ出席して状況を確認する」、「役員決裁の稟議書を閲覧して、内容に不備が無いか確認をする」ことは行っていますが、それに加えて業界や世間

で話題となっているトピック(ハラスメント、情報漏えい、...)を確認していますが、何をどこまでやれば良いかで悩んでいます。トピックについては、そもそも選択の基準や実施の範囲(深さ)は個々であり、自社に即したもの(自社のリスクとの関連ぐあい)を考慮する必要があると思いますが、なかなかそこが...という状況です。

2. 業務監査の実施と結果報告について

業務監査の結果を取りまとめているのですが、監査部の監査と重複している部分もあり、経営陣(社長)との情報共有をどのようにするのかを悩んでいます。また、そもそも、業務監査の実施内容がずれているのかという懸念もあります。

次に業務監査の内容を記載します。

【業務監査の内容】

(1)概要

部内の統制状況を確認することにより「全社の内部統制の整備」および「遵守の徹底」がなされているかを検証する。特に今年度は、業務・勤務・決裁(稟議書)に関する統制を確認する。

(2)実施方法

- ①資料(稟議書等)の確認
- ②部次長等への面談

執行側の事業運営での意思決定の内容・プロセスを重点的にチェック

⑦常勤監査役として、執行側の事業運営での意思決定の内容・プロセスを重点的にチェックするよう心掛けました。特に、経営計画の策定とその実施状況は企業にとっての経営戦略に当たるものと考え、注意を払いました。私はこのようなやり方を自分なりに“戦略監査”と名付け、SG分科会でも報告しました。

また意思決定のプロセスとして稟議があります。勤務先では立案者たちの問題意識レベルなどが不十分な例がまま見られたため、将来の幹部育成への協力として、個別に助言・指導もしました。自分としては、丁寧な話し方に心がけるなど相手のためにやったつもりですが、先方はどう受け止めたか。監査役に言われたのでビビったかもしれません。もっともそれが監査役制度のメリットの一つでしょう。

非上場オーナー型企業の非常勤監査役

⑧非上場オーナー型企業の非常勤監査役で、子会社と関連会社にIPOを目指している法人が有ります。親会社の監査役としてすべき最低限度の項目について、当会の方々からアドバイスを頂きながら勉強中ですが、なかなか整理できずにいます。監査役が最低限度行うべきことを判りやすく説明されている書籍などが有りましたら教えてもらえませんか。

監査役就任3ヶ月後、病気で文書作成に支障

- ⑳ 1) 自分が監査役に就任した瞬間から、前任者はもう会社にはいないので、相談すべき人が社内にはいない。
- 2) 社内には、監査に精通した、かつ、相談するに相応しい監査の専門家も皆無である。→ 時には、一人で悩む。
- 3) 自分は経理部門の経験が無い。
- 4) 上記のような状況下、結局は自分で勉強するしか道は無いと思い、日本監査役協会や監査懇話会の各種講座受講に努め、また親会社主催の関係会社監査役情報交換会等で他社の監査役に相談しながら、かつ、監査関連の本を雑多独学しながら対処している昨今(監査役2年目)です。
- 5) 監査役就任3ヶ月後に、虚血性視神経症を突然患い、急にPC画面や白板の文字、手元の書類が見えなくなってしまう、監査役は一人ゆえ、監査調書他の文書作成や読解に大きな支障を来し、社内に兼任の監査役スタッフ(本務は総務部門)はいるものの、実際には助けにはならず、(突然、眼の病気を患った自分が悪いのですが)、あらためて、監査役スタッフの支援体制&中味を考えさせられる機会に遭遇しました。

監査環境改善の申し入れが可能か

- ㉑ 常勤監査役が2名いて監査役室に一緒にいるが、そりが合わず高ストレス状態になっている。
果たして、社長に部屋を別々にして欲しいと言えるものか？

以 上